

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN INDUSTRIES BATAM

Skripsi

Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Michelle

NPM: 14 03 20918

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

September 2018

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN INDUSTRIES BATAM

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED*

***SCORECARD* PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN**

INDUSTRIES BATAM

Disusun oleh:

Michelle

NPM: 14 03 20918

Telah dibaca dan disetujui oleh :

Dosen Pembimbing


Drs. Budi Suprpto, M.B.A., Ph.D.

14 September 2018

Skripsi
PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED*
***SCORECARD* PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN**
INDUSTRIES BATAM

yang dipersiapkan dan disusun oleh

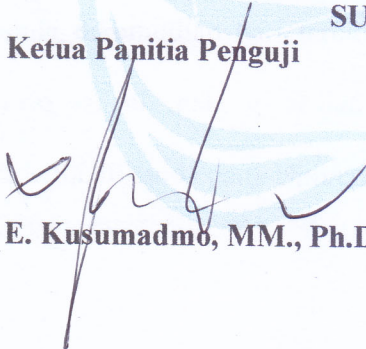
Michelle
NPM: 14 03 20918

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 3 Oktober 2018

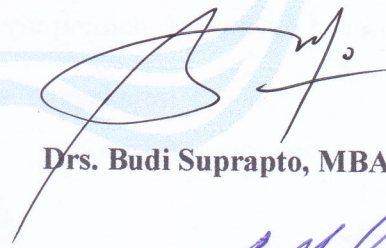
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima
sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi
(S1) Program Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji


E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji


Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.


Drs. Gunawan Jiwanto, MBA.

Yogyakarta, 3 Oktober 2018
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta


Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.



PERNYATAAN


Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN INDUSTRIES BATAM

benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut/catatan kaki/daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 September 2018

Yang menyatakan



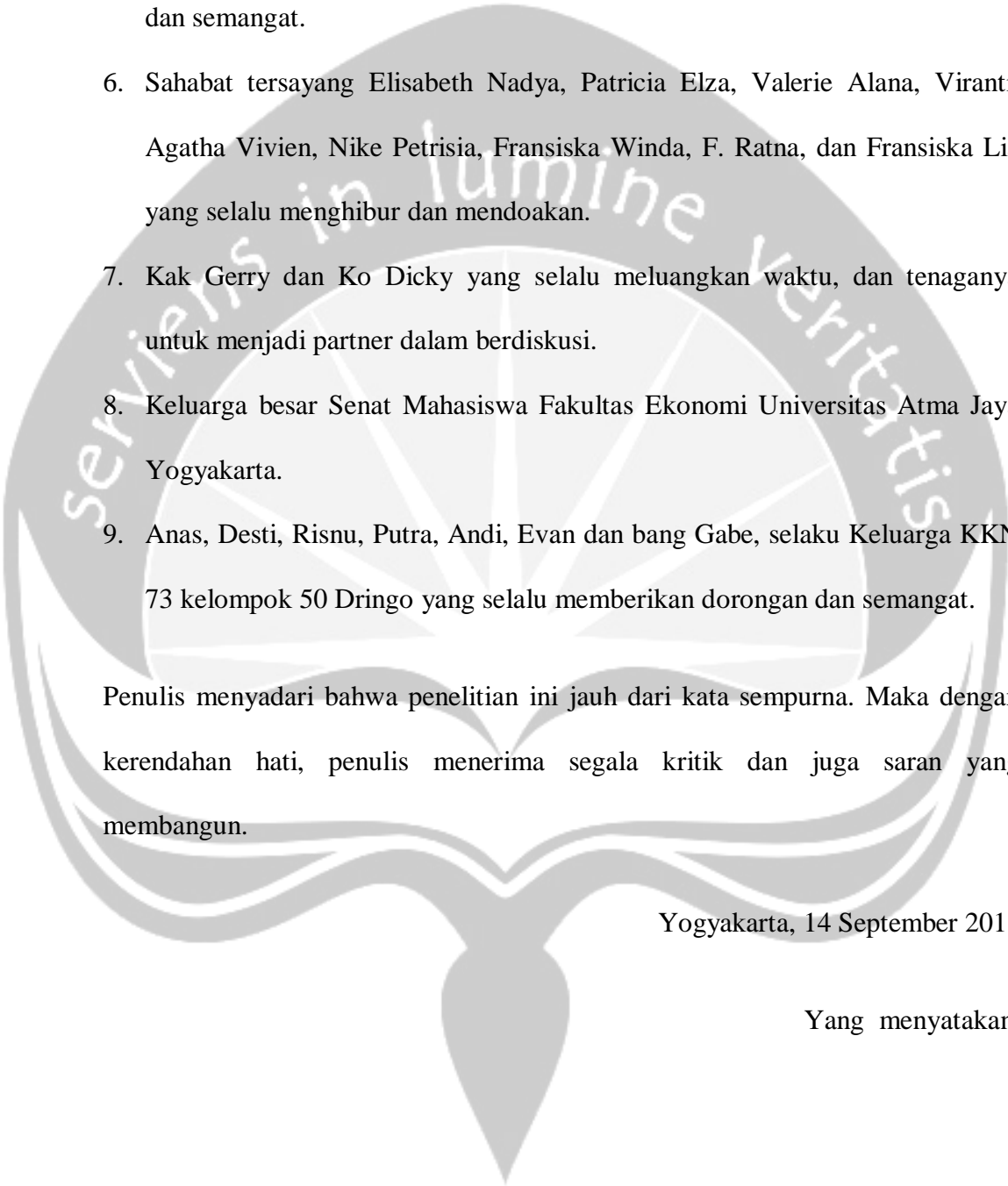
Michelle

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala limpahan rahmat dan pertolonganNYA sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul " **PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN INDUSTRIES BATAM** ". Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam proses menulis skripsi ini, atas semua doa, semangat dan pengharapan. Ucapan terima kasih ini saya ucapkan khususnya kepada :

1. Tuhan Yesus yang selalu memberikan mukjizat dan pengharapan.
2. Bapak Drs. Budi Suprpto, M.B.A.,Ph.D. selaku dekan FE UAJY dan dosen pembimbing yang telah memberikan waktu tenaga dan pengetahuannya dalam pengerjaan skripsi ini.
3. PT. CPPI Batam yang telah bersedia membantu dan membimbing dalam penulisan skripsi ini.
4. Papa Cartiwan, Mama Song Agustina dan Angelica adik tercinta, untuk setiap doa, dukungan, dan kepercayaan yang telah diberikan.

- 
5. Putu Calvin Julian Yudhistira tersayang, yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
 6. Sahabat tersayang Elisabeth Nadya, Patricia Elza, Valerie Alana, Viranti, Agatha Vivien, Nike Petrisia, Fransiska Winda, F. Ratna, dan Fransiska Lia yang selalu menghibur dan mendoakan.
 7. Kak Gerry dan Ko Dicky yang selalu meluangkan waktu, dan tenaganya untuk menjadi partner dalam berdiskusi.
 8. Keluarga besar Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
 9. Anas, Desti, Risnu, Putra, Andi, Evan dan bang Gabe, selaku Keluarga KKN 73 kelompok 50 Dringo yang selalu memberikan dorongan dan semangat.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kata sempurna. Maka dengan kerendahan hati, penulis menerima segala kritik dan juga saran yang membangun.

Yogyakarta, 14 September 2018

Yang menyatakan,

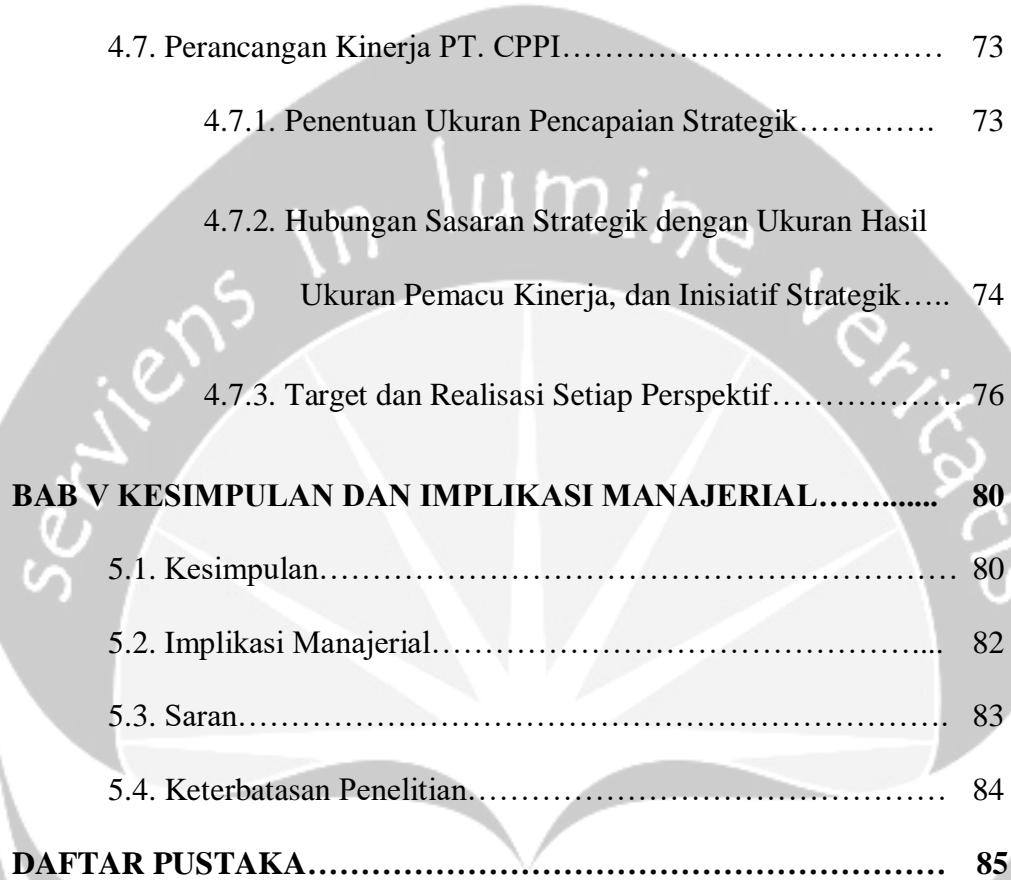
Michelle

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Masalah	8
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Konsep Strategi.....	10
2.2. Konsep Manajemen Strategi.....	11

2.3. Pengertian Visi dan Misi.....	14
2.4. Penilaian Kinerja.....	15
2.5. Konsep Manajemen Kinerja.....	16
2.6. <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.6.1. Sejarah singkat <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.6.2. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.6.3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.6.3.1. Perspektif Keuangan.....	20
2.6.3.2. Perspektif Pelanggan.....	23
2.6.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	26
2.6.3.4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan...28	
2.6.4. Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.6.5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.6.6. <i>Balanced Scorecard sebagai Sistem</i>	34
2.6.7. Penyelarasan Ukuran BSC dengan Strategi.....	35
2.7. Penelitian Terdahulu.....	36
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1. Jenis penelitian.....	39
3.2. Jenis Data.....	39
3.3. Objek Penelitian.....	40
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.5. Validasi Data.....	43

3.6 Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1. Perumusan Peta Strategi.....	45
3.6.2. Teknik Analisis Empat Perspektif <i>BSC</i>	47
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Gambaran Umum PT. CPPI.....	49
4.1.1. Sejarah Umum PT.CPPI.....	49
4.1.2. Visi dan Misi PT.CPPI.....	50
4.1.3. Produk dan Jasa Perusahaan.....	51
4.2. Arti Logo.....	52
4.3. Prestasi PT CPPI.....	52
4.4. Triangulasi.....	54
4.5. Analisis dan Pembahasan.....	55
4.5.1. Skema Analisis dan Pembahasan	55
4.5.2. Analisis <i>Trendwatching</i>	57
4.5.3. Analisis SWOT.....	58
4.5.4. Analisis Visi dan Misi.....	67
4.6. Peta Strategi Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	70



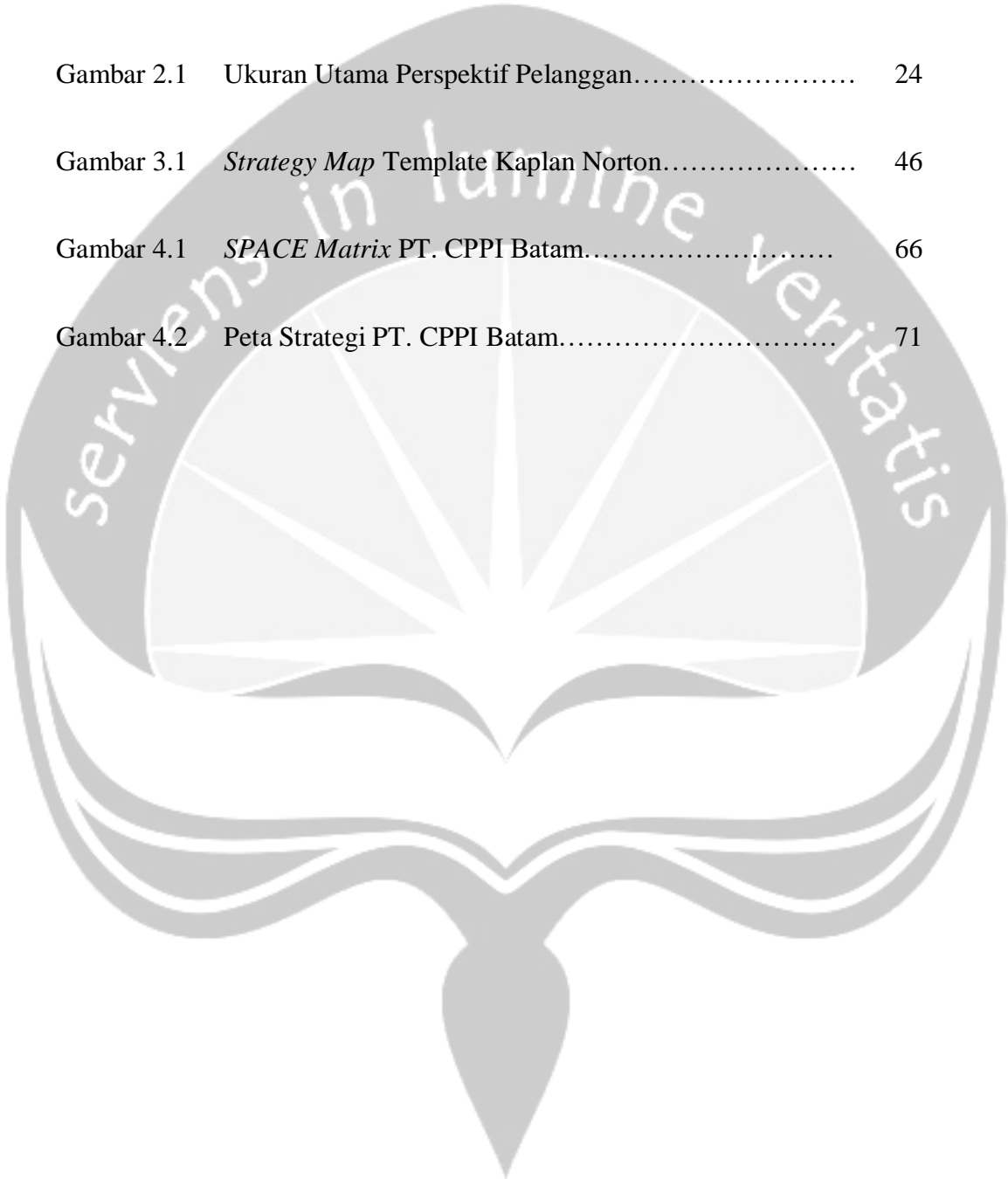
4.6.1. Hubungan Sebab Akibat pada Peta Strategi.....	71
4.7. Perancangan Kinerja PT. CPPI.....	73
4.7.1. Penentuan Ukuran Pencapaian Strategik.....	73
4.7.2. Hubungan Sasaran Strategik dengan Ukuran Hasil Ukuran Pemacu Kinerja, dan Inisiatif Strategik.....	74
4.7.3. Target dan Realisasi Setiap Perspektif.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL.....	80
5.1. Kesimpulan.....	80
5.2. Implikasi Manajerial.....	82
5.3. Saran.....	83
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 3.1	Model Penjabaran Strategi ke dalam Empat Perspektif...	48
Tabel 4.1	Penghargaan yang diperoleh PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries.....	52
Tabel 4.2	Tahap – Tahap Manajemen Strategik.....	56
Tabel 4.3	Matriks TOWS PT. CPPI.....	63
Tabel 4.4	Nilai Masing-Masing Faktor <i>SPACE Matrix</i>	65
Tabel 4.5	Sasaran Strategik beserta Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja dan Inisiatif Strategik.....	73
Tabel 4.6	Target dan Realisasi Setiap Target Pada Tahun 2015.....	77
Tabel 4.7	Target dan Realisasi Setiap Target Pada Tahun 2016.....	78
Tabel 4.8	Target dan Realisasi Setiap Target Pada Tahun 2017.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Ukuran Utama Perspektif Pelanggan.....	24
Gambar 3.1	<i>Strategy Map</i> Template Kaplan Norton.....	46
Gambar 4.1	<i>SPACE Matrix</i> PT. CPPI Batam.....	66
Gambar 4.2	Peta Strategi PT. CPPI Batam.....	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Brosur Perusahaan.....	90
Lampiran 2	Riwayat Singkat Perusahaan.....	91
Lampiran 3	Daftar kinerja bidang HSE.....	92
Lampiran 4	Struktur Perusahaan.....	93
Lampiran 5	KawasanPengoperasian Perusahaan.....	94
Lampiran 6	Artikel.....	95
Lampiran 7	Upaya Peningkatan Perseroan.....	97
Lampiran 8	PeraturanMengenai UWTO.....	98
Lampiran 9	Daftar Pertanyaan untuk Empat Bidang PT. CPPI.....	106
Lampiran 10	Laporan Laba dan Pendapatan PT. CPPI 2015.....	110
Lampiran 11	Laporan Laba dan Pendapatan PT. CPPI 2016.....	112
Lampiran 12	Laporan Laba dan Pendapatan PT. CPPI 2017.....	114
Lampiran 13	Daftar Hadir Magang/ Penelitian	
Lampiran 14	Surat Keterangan Penelitian	



**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED*
SCORECARD PADA PT. CITRA PEMBINA PENGANGKUTAN
INDUSTRIES BATAM**

Disusun oleh:

Michelle

NPM : 14 03 20918

Pembimbing

Drs. Budi Suprpto, M.B.A., Ph.D.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang logistik, *balanced scorecard* sebagai alat ukur penilaian kinerja, yang mencakup empat perspektif yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam, dengan menggunakan metode Deskriptif Analitis. Pembuatan model *Balanced Scorecard* ini diawali dengan tahap mengidentifikasi visi, misi, menganalisis kondisi industri, melakukan analisis *SWOT* dan *SPACE MATRIX*.

Tahap selanjutnya adalah membangun strategi bisnis perusahaan yang diperoleh melalui perolehan primer dan sekunder yang didapatkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap ketiga adalah menguraikan strategi ke dalam sasaran strategi yang sebagian besar diambil dari hasil analisis *SWOT*. Tahap selanjutnya adalah menghubungkan setiap sasaran strategis dengan 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Pada tahap terakhir yang harus dilakukan adalah penentuan ukuran untuk setiap sasaran strategis tersebut dalam *lag indicator* atau *lead indicator*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam, menunjukkan kinerja keuangan dan non-keuangan yang tidak begitu baik, untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan di masa yang masa datang sebaiknya perusahaan meningkatkan kinerja di berbagai aspek terutama keuangannya agar menjadi lebih baik.

Kata Kunci :Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, Strategi, Peta Strategi, Analisis SWOT.